

IT거버넌스 이해와 IT Portal 구축 방안

한국HP | 장민하 · 신용석

1. 개요

2008년도 IT부문의 최대의 화두는 IT 서비스 관리 시장에 불어 닥친 IT 거버넌스의 열풍이라 하겠다.

지난 해 ITIL 버전3 발표에 이은 IT 거버넌스의 대두는 기업의 비즈니스 환경에 대한 IT 의존도가 이제는 분리하여 얘기하지 못할 상황에 도달했음을 의미하며 이는 기업의 생존의 판가름이 IT 자원 및 비즈니스 서비스의 체계적인 관리 및 통제가 이루어지고 있는 가, 그렇지 않은가에 대한 기업 스스로의 자각과 요구에 있다고 하겠다. 다시 말해, 현재의 기업은 IT자원을 통한 비즈니스 서비스에 대한 총체적인 관리가 반드시 필요하다는 것이다.

기업이 경영전략이나 경영목표와 연계한 IT자원 및 정보, 조직에 대한 전체 라이프 사이클에 대한 가시적이고 체계적인 관리(통제)체계 확립 및 이행을 통하여 비즈니스의 목표를 달성하고자 하고 하는 것이 IT 거버넌스이고 보면, 2007년도 5월에 발표된 ITIL 버전3는 가장 시기적절한 때에 시장에 소개되었다 하겠다. 왜냐하면, 이전 버전에서는 IT 서비스에 대한 서비스 제공 및 서비스 지원에 대한 실행관리가 중심이었다면, ITIL 버전3는 서비스에 대한 전체 라이프 사이클에 대한 표준모델을 제시하고 있기 때문이다. 이는 IT 거버넌스를 이행하기 위한 서비스전략(Service Strategy), 서비스설계(Service Design), 서비스운영(Service Operation), 서비스전환(Service Transition), 서비스개선(Service Improvement)등 5권의 26개의 절차로 표준 모델을 제시하고 있으며 서비스전략부문의 비즈니스 수요관리 및 포트폴리오관리 등은 이전 버전에서는 소개되지 않은 IT 거버넌스 관리의 핵심요소이다.

또한, IT거버넌스를 위한 관리 프레임워크에는 2002

년 미국에서 제정된 사베인옥슬리(Sarbanes-Oxley) 법률의 이행도구로 사용 중인 CobiT4.0과 2003년 국제결제은행(BIS)이 발표한 바젤II 기준 등이 있다.

이번 글에서는 IT거버넌스의 기본적 이해와 더불어 IT거버넌스 이행 영역 및 구축방안에 대하여 소개하고, 통제도구인 IT거버넌스 포털에 대한 주요 관점들을 논의해 보기로 한다.

2. IT 거버넌스 이해

2.1 IT 거버넌스의 정의

IT거버넌스는 기업이 조직적인 목적을 결정하고 이를 달성하는 지를 확인하기 위한 성과감시를 위한 코퍼레이션 거버넌스의 중요한 부분이며, 접근방식, 업무범위 및 목적 등에 따라 다양하게 정의되고 있다.

Peter Weill과 Jeanne W. Ross는 2004년에 Harvard Business School에서 출간한 “IT Governance”라는 저서에서 “IT를 활용함에 있어서 바람직한 행위를 장려하기 위한 의사결정 권한과 책임소재를 명확히 하는 것(specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in the use of IT)”이라고 정의하였으며, ISACA(정보시스템감사 통제협회)는 “IT 거버넌스는 이사회와 경영진의 책임이며, IT거버넌스는 코퍼레이션 거버넌스의 통합적 부분이며 조직의 전략과 목표 달성을 뒷받침하는 조직 구조와 프로세스, 그리고 리더십으로 구성된다(IT governance is the responsibility of the board of directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organizational structures and processes that ensure the organization’s IT sustains and extends the organization’s strategies and objectives)”고 정의하고 있다.

또한, 한국정보산업연합회는 “기업지배구조의 일부로서 ‘기업의 전략과 목표 달성을 위해 비즈니스와 IT의 연계강화, 가치증대를 위한 틀로서 이사회, 경영

주) CobiT(Control Objectives for Information and related Technology)4.0: ITGI(IT Governance Institute)에 의해 2005년 12월에 발표된 IT거버넌스 이행도구로 현재, 2007년 5월에 발표된 버전4.1이 활용되고 있음.

진, IT관리자 모두가 참여해서 IT투자 및 위험관리, 효과적 IT자원관리 등을 목표로 하는 프로세스, 리더쉽, 의사결정체계 및 활동을 의미한다.”고 IT거버넌스를 정의하고 있다.

2.2 IT 거버넌스의 통제 목표

IT 거버넌스의 목표는 IT 거버넌스 5개 영역(Domain)의 목적이 조직의 경영 목표 및 경영전략에 맞게 달성되었는가에 있으며, 기업은 IT거버넌스의 5개 영역과 관련된 신속한 의사결정을 하기 위하여 이사회와 경영진의 책임과 권한이 명확히 부여된 의사결정체계를 구성해야 한다.

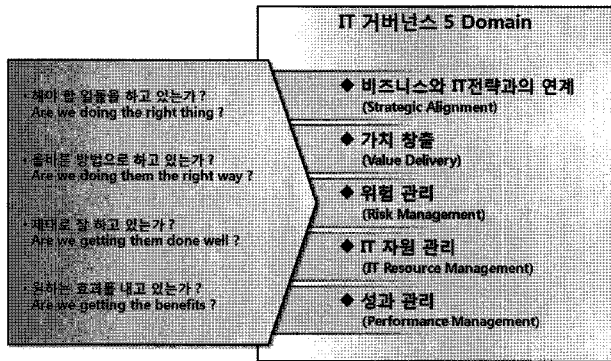


그림 1 IT 거버넌스 5개 Domain

5개영역별 통제 목표는 아래의 참조예시와 같이 수립된다.

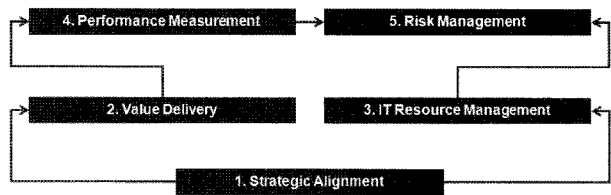


그림 2 IT 거버넌스 통제목표 방향

- ▶ 통제목표: 1.Strategic Alignment
 - 경영자의 경영 철학과 방침에의 정렬
 - 전사적 경영 전략과의 정렬
 - IT지원실
 - 경영 환경과 현실 여건의 검토
 - 베스트 프랙티스와의 비교
- ▶ 통제목표: 2.Value Delivery
 - 가치 시스템과 조직 구조의 점검
 - Value Chain 상의 IT 활동 점검
 - Value Chain 활동들 각각의 가치 제공 체계 점검
 - 의사 결정 구조 검토
 - 베스트 프랙티스와의 비교

- ▶ 통제목표: 3.IT Resource Management
 - IT
 - 어플리케이션/인프라 자산 관리
 - 정보 자산 관리
 - 인력 자산 관리
 - 베스트 프랙티스와의 비교
- ▶ 통제목표: 4.Performance Measurement
 - IT BSC와 전략 지도
 - 측정 지표 관리 정합성
 - 서비스 수준 협약과 관리
 - 투자 평가와 성과 평가
 - IT 포트폴리오 관리
- ▶ 통제목표: 5.Risk Management
 - 법적 준거 등 외적 리스크
 - IT 인프라 /서비스 리스크
 - 리스크
 - 보안과 내부통제

2.3 IT 거버넌스의 구현 모델

IT 거버넌스 구현은 기업의 IT 요구사항이 통합된 수요관리 기능에서 취합되고, 이러한 IT 수요들은 그 속성에 따라 서로 다른 프로세스를 거치면서 포트폴리오 관리, 프로젝트 관리, 어플리케이션 변경, IT 운영 등의 IT 업무에 의해 처리된 후, 최종적으로 어플리케이션, 서비스 또는 제품의 형태로 사용자에게 공급되는 일련의 서비스의 full life cycle에 대한 조정 및 통제를 말한다.

2.4 IT 거버넌스의 프레임워크

2.4.1 CobiT

가) 기본이해

ITGI가 발표한 CobiT(Control Objectives for Information and related Technology)는 정보, IT 및 IT 관련 위험들을 통제하기 위한 훌륭한 프랙티스로 IT 거버넌스를 실행하고 IT 통제를 개선하기 위해 이용되고 있으며, 통제목표, 감사지침, 실적과 결과 측정, 핵심적인 성공요소 및 성숙 모델들을 포함하고 있다. 핵심내용은 34개 IT 프로세스에 따라 분류되며 각 프로세스의 통제, 관리 및 측정방법에 대해 완벽한 설명을 제공한다.

나) CobiT Framework

CobiT은 4개의 Domain에 34개의 Process, 그리고 318개의 Activities 및 Tasks로 이루어져 있으며, 아래와 같이 4가지의 기본원칙을 갖고 있다.

첫째, 경영의 목적이나 요구를 지원하는 필요 정보

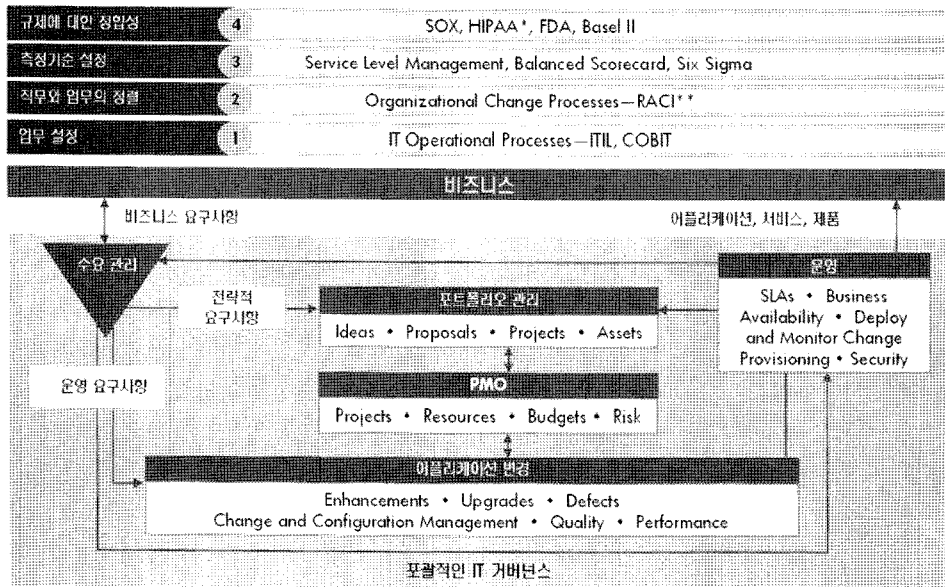


그림 3 IT 거버넌스 구현 모델

에 대하여 검토해야 함

- 둘째, 필요 정보들에 대한 사용 여부를 결정함
- 셋째, 프로세스별로 자원의 필요에 대한 사용 및 관리 상황을 검토함
- 넷째, 프로세스가 수행한 결과로 생성된 정보가 경영상의 요구를 반영하고 있는 지 검토함

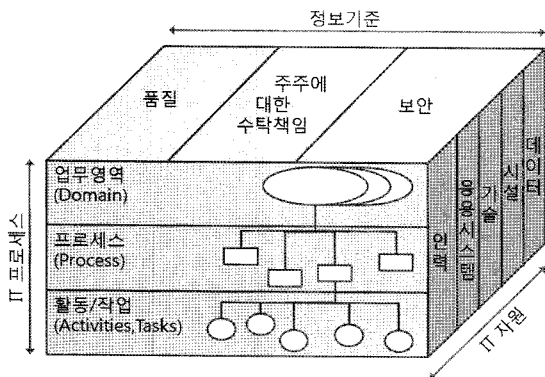


그림 4 CobiT Framework

그리고, CobiT은 경영상의 요구를 7개의 정보 기준으로 정의하고 있으며 내용은 아래와 같다.

- 효과성: 정보가 업무 프로세스와 관련된 정도와 정보가 필요한 시기에 대한 정확하고 일관성있고 사용가능한 형태로 제공하는 정도
- 효율성: 정보를 제공해 주기 위해서 자원을 최적으로 사용하는 정도
- 기밀성: 기밀을 요하는 정보를 불법 접근으로부터 보호하는 정도
- 무결성: 정보의 정확성 및 완전성에 관계하며 사

- 가용성: 현재 혹은 미래에 업무 프로세스를 수행하면서 필요한 때에 정보가 가용한 정도 또한 필요 자원과 관련된 기능을 보호하는 정도
- 준수성: 업무 프로세스를 수행하는 과정에서 준수해야 할 법률 및 규정, 계약 등과 같은 외부 요구사항을 준수하는 정도
- 정보신뢰성: 경영자들이 조직을 운영하고 재무 및 준수보고 의무를 수행하는데 필요한 적절한 정보를 제공하는 정도

2.4.2 ITIL

가) 기본이해

ITIL(IT Infrastructure Library)은 영국정부 산하 기관인 CCTA(Central Computer & Telecommunications Agency)가 1986년에 발간한 60여권의 책으로 IT관리 분야의 사용자, 공급자, 컨설턴트로부터 자료 수집, 검증 거쳐 발간 후, 영국 정부 기관들에 적용한 이래 IT 서비스 관리 분야에서 전세계적으로 적용되고 있는 업계 표준 모델로 효율적인 IT 서비스 관리를 위해 People, Process, Technology 의 상관관계를 정의하고 고객 중심, Business 중심, 프로세스 중심, 프로세스 간 연관성 중심의 선진사례(Best Practice)이다.



그림 5 ITIL 발전현황

나) ITIL Framework

2007년 5월에 발표된 ITIL 버전3은 IT Service life cycle, IT Governance 및 Compliance 개념을 반영한 Business Value 중심의 총 5권의 책으로 구성되어 있다.

- Core영역(Hub): 참조 사례에 대한 프로세스 모델, 업무 수행 지침에 대한 실행 Guide를 제공
- Complementary 영역(Spoke): 특정 산업 군, 기술 영역에 대한 세부적인 참고 지침(Case study & Template)을 제공
- Web 기반의 참조 시스템 Open: 효율적으로 ITIL을 참조 및 적용할 수 있도록 지원

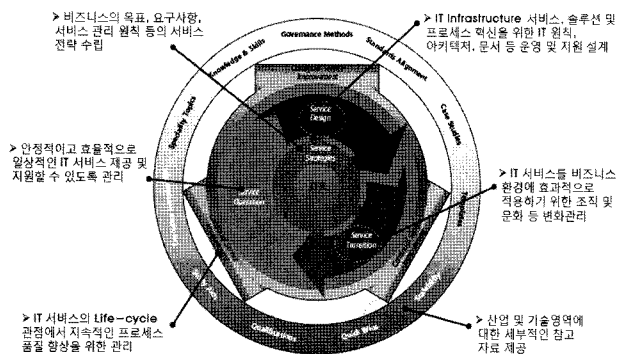


그림 6 ITIL v3.0의 구성

Core영역에는 서비스생명주기의 5개의 Domain에 26개의 프로세스, 다수의 기능 및 조직(R&R), 도구 등을 소개하고 있으며 5개의 생명주기 Domain은 서비스 전략(Service Strategies), 서비스 디자인(Service Design), 서비스 운영(Service Operations), 서비스 전환(Service Transition), 지속적 서비스 개선(Continual Service Im-

provement) 등이며 아래의 특징들을 갖고 있다.

- Business Value 중심
- Service life cycle 중심
- SOX 등의 컴플라이언스에 대한 가이드 제공
- Balanced Scorecard 제공
- Deming의 Quality Cycle을 통한 지속적인 향상

3. IT 거버넌스의 업무영역

3.1 포트폴리오 관리(Portfolio Management) 영역

포트폴리오를 구성하는 대부분의 이유는 위험 관리와 성과(수익) 창출을 동시에 추구하기 때문이다. 기업의 투자 전략 및 경기 상황의 조정 등을 검토하는 비즈니스 포트폴리오 구성의 대표적인 것이 BCG Growth / Share Matrix와 GE/Mckinsey의 9-Box Matrix이다.

그렇다면, IT 포트폴리오는 무엇을 의미하는 것일까? IT 포트폴리오 또한 큰 범위에서 이해를 한다면, 투자나 비즈니스 포트폴리오와 같은 의미를 갖고 있다. 즉, 비즈니스 성과 및 위험을 고려하여 IT 자원을 적절하게 배치하여 비즈니스 가치의 극대화를 추구하고자 IT 포트폴리오 관리를 하는 것이다.

전략적인 IT 프로젝트의 수행 또는 대규모 IT 투자에 대한 의사결정을 내리는 과정에서 CIO 또는 IT 관리자들은 어떤 프로젝트와 자산에 한정된 예산과 자원(주로 인적자원)을 투자하는 것이 가장 바람직할지를 고민한다. 이러한 고민에 대한 해답을 주는 영역이 바로 IT 포트폴리오 관리 업무이다.

IT 포트폴리오 관리를 통해 투자비용(Cost), 투자로 인해서 야기

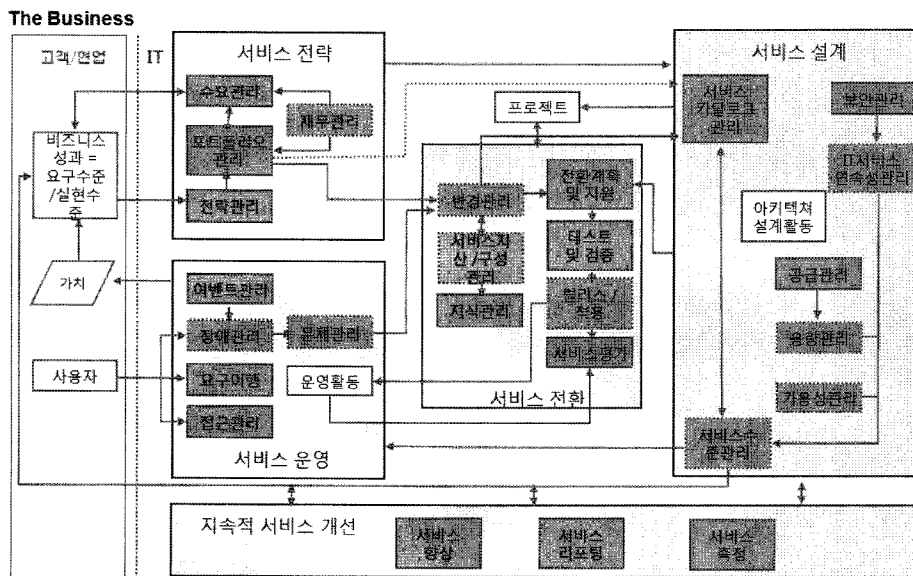


그림 7 서비스 생명주기 Domain별 프로세스구성

될 위험(Risk), 보유한 자원(Resource) 등의 다양한 의사결정 요소들을 바탕으로 최적의 투자조합(포트폴리오, Portfolio)을 도출할 수 있다. 이러한 포트폴리오 관리 기능을 구현함으로써 IT 부서는 프로젝트의 우선순위 부여, What-if 시나리오 분석, ‘제안’ ⇨ ‘프로젝트’ ⇨ ‘자산’의 수명주기를 연계한 의사결정, 포트폴리오 대쉬보드 등의 기능을 활용하여 최적의 의사결정을 내릴 수 있다.

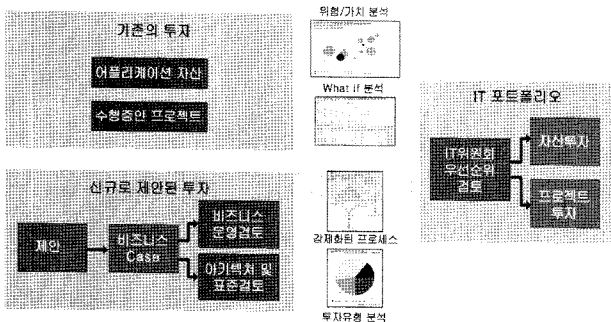


그림 8 포트폴리오관리

3.2 프로젝트 가시성 관리(Project Visibility and Control) 영역

포트폴리오 관리 업무를 통해서 의사결정이 내려진 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는 프로젝트 관리자의 능력이 우수해야 함은 물론, 프로젝트에 투입된 실무자들의 IT 관련 기술, 지식, 경험이 모두 조화를 이루어야 한다. 이를 위해서는 CIO, 프로젝트 관리자, 프로젝트 팀원, 고객 등 프로젝트와 직간접적으로 연관된 모든 조직에게 프로젝트 수행현황을 실시간으로 투명하게 파악할 수 있는 장치를 제공할 필

요가 있다. 이와 같이 프로젝트 수행 현황에 대한 가시성을 실시간으로 제공함으로써 프로젝트 현황을 적시에 파악하고, 이슈나 위험에 대한 조치를 효과적으로 내리게 하며, 비용이나 인력이 과다한 투입을 방지하는 영역을 프로젝트 가시성 관리 업무라 한다.

이러한 프로젝트 가시성 관리 기능이 구현되면, 프로젝트 추진현황에 대한 실시간 가시성을 확보할 수 있고, 자원과 인력을 아주 정교하게 관리할 수 있고, EV(취득 가치, Earned Value), NPV(현재가, Net Present Value), ROI(투자효익, Return on Investment) 등 프로젝트 수행과 관련된 각종 정량적인 성과지표를 정확하게 도출할 수 있으며, 효과적으로 프로젝트의 위험과 스코프 변경을 관리할 수 있어서 결과적으로 프로젝트의 성공 확률을 극대화할 수 있다.

3.3 IT 자산관리 영역(IT Asset Management) 영역

사전적으로 정의해보면 자산은 Asset으로 기업이 소유하고 있는 유무형의 가치물을 말하며, 일반적으로 재산과 같은 의미로 쓰이며, 유형, 무형의 물품, 재화, 권리와 같은 가치의 구체적 실체를 의미한다. 그럼, IT 자산관리란 무엇인가? 한 문장으로 줄인다면, IT 의사결정이 효과적으로 될 수 있도록 지원하기 위해 자산에 대한 정확한 정보를 관리하는 것이다. 좀더 명확한 의미를 이해하기 위해 여러 기관에서 정의한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

- 1) MIT Sloan 정보시스템 센터에서 정의한 IT 자산 관리
IT 자산 관리는 기업의 전사적 전략, 조직 및 비즈니스 성과 목표와 조화를 이루어야 하며, 기업 자산의 한 부분으로 관리되어야 한다.

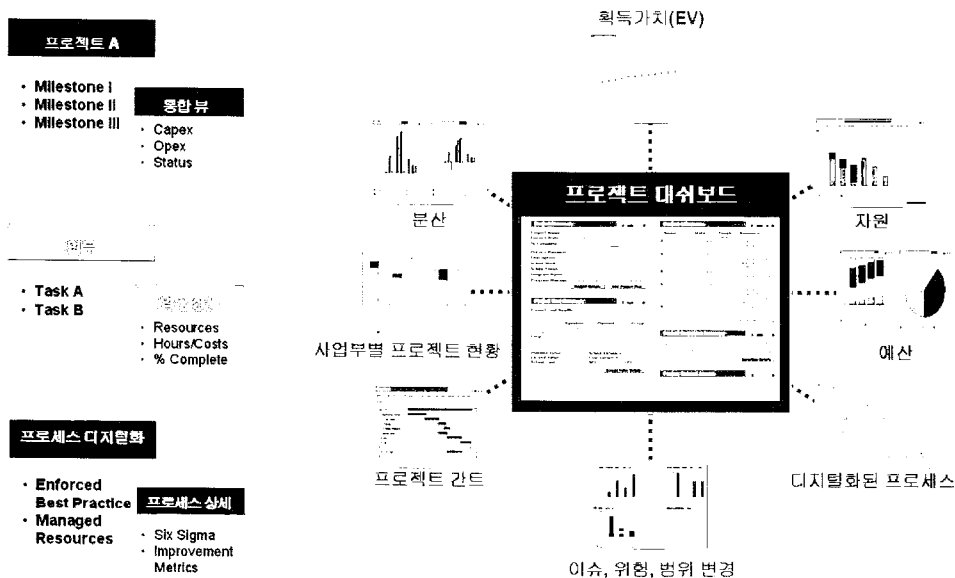


그림 9 프로젝트 가시성 관리

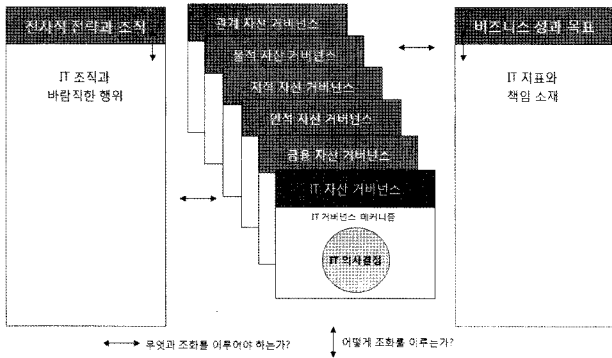


그림 10 MIT Sloan 기반의 IT 자산관리

2) CobiT에서 정의한 IT 자산 관리

조직이 IT에 대한 경영상의 요구를 충족하기 위해서는 적정하며 역량 있는 자산을 적기에 지원 할 수 있어야 한다.

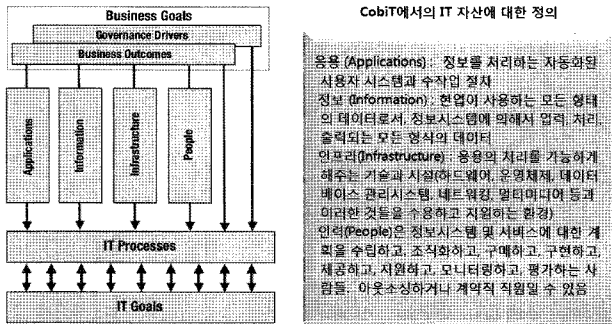


그림 11 CobiT 기반의 IT 자산 관리

3) 자산관리의 효과 단계별로 자산관리 효과를 보면 전략화/평가/실행 단계에서는 설계, 구축 등 비용이 많이 발생한다. 하지만, 유지 관리 단계에서는 효과가 비용보다 훨씬 많이 발생하여 IT 라이프 사이클 관점에서 보면 효과가 비용보다 많다는 것을 알 수 있다.

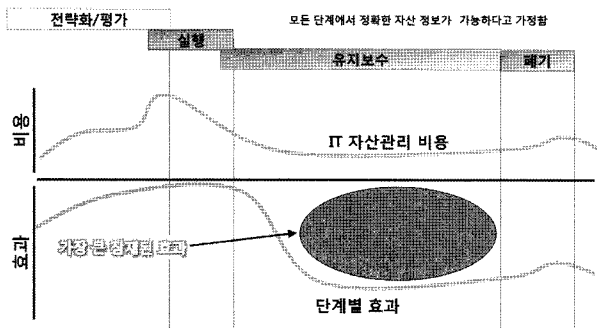


그림 12 IT 자산 관리의 효과 출처: Gartner. 2005년 10월, IT자산관리

3.4 IT 서비스 자동화(IT Services Automation) 영역

IT 서비스를 요청하는 현업조직과 현업의 요청에 따라 IT 서비스를 제공하는 IT 조직 사이에는 IT 조

직의 서비스 수준에 대한 의견차가 항상 존재하며, 조직간의 상호이해가 부족하고, 업무협조가 매끄럽지 못한 경우가 많다. 이것은 IT 조직과 현업조직 사이의 커뮤니케이션을 명쾌하게 처리하는 장치가 없고, IT 서비스의 수준에 대한 상호 합의가 부족하며, 업무처리가 수작업에 의존하고, IT 업무에 대한 가시성이 부족하기 때문이다. 이러한 문제를 극복하기 위하여 IT와 현업조직 사이의 커뮤니케이션을 처리하고, IT 조직의 서비스 수준에 대한 공통된 잣대를 제공하며, IT 업무 전반에 대한 가시성을 제공하는 영역을 IT 서비스 자동화 업무라 한다.

IT 서비스 자동화를 구현함으로써 IT 수요에 대한 통합된 뷰를 활용하고, 업무처리를 자동화하며, 현업과 IT 간의 협업을 이끌어내며, SLA(Service Level Agreement) 추진의 바탕이 되는 서비스 카탈로그를 활용하고, 베스트 프랙티스를 정착시키고, IT 업무의 가시성을 극대화할 수 있을 것이다.

이 부분은 4장에서 자세히 설명하기로 한다.

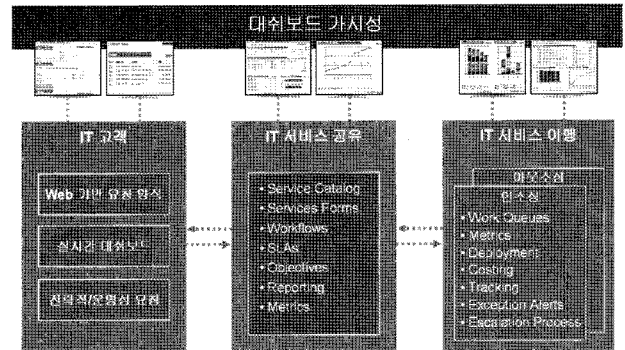


그림 13 서비스 자동화

4. 효과적인 IT 거버넌스를 위한 IT Portal 구축

4.1 IT Portal의 구축 필요성

4.1.1 IT Portal에 대한 정의

IT 거버넌스에 대한 인식의 차이만큼 IT Portal에 대한 정의 자체도 명확하게 정의된 것은 없다. 기본적으로는 IT 거버넌스가 업무적인 관점에서 정의된 체계, 절차와 역할 등을 정의한 것이라면 IT Portal은 이러한 정의된 프로세스가 상호 업무적 연계 또는 지원을 통해 IT 모든 사용자가 쉽게 활용할 수 있는 시스템이라고 정의할 수 있다.

따라서 어떤 구조로 구현되고, 어떤 서비스를 지원해야 하는 것인가에 대한 이슈는 이를 사용하는 조직, 사용자의 요구와 기능에 따라 각기 다르게 구현될 수 있다는 점이다. IT Portal이 갖추어야 할 공통적인 지원기능 및 구조에 대해서는 아래의 프레임워크와 기

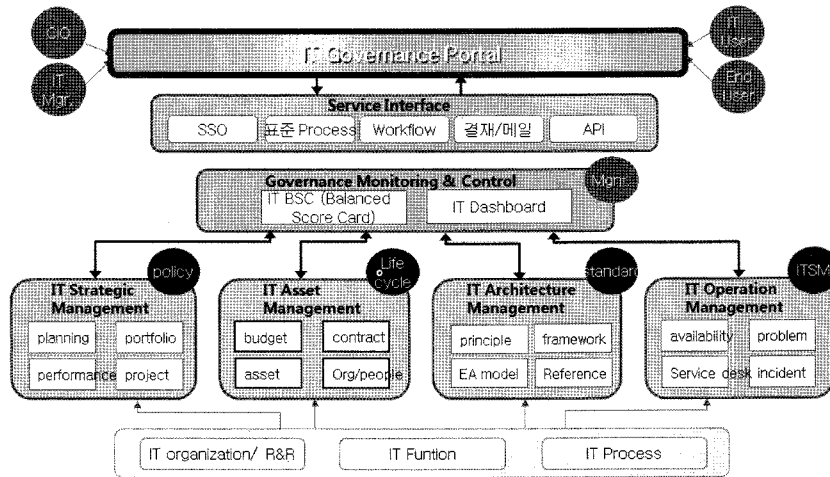


그림 16 IT Portal의 기능구조

다면 IT Portal은 조직내 IT사용자를 위한 업무포털 (Business Portal 또는 Workplace Portal)로 정의하는 것이 적절할 것이다.

4.2 IT Portal 프레임워크 및 기능구조

4.2.1 IT Portal서비스 프레임워크

IT Portal이 기존의 IT 개별관리기능을 단순히 시스템화 시키는 것에서 프로세스관점의 통합화된 IT관리를 수행하기 위한 구조는 어떻게 되어야 할 것인지를 살펴보면 그림 15에서 보는 바와 같이 표현할 수 있다.

즉 IT Portal은 IT 관리 통합적인 관리라는 측면에서 3가지 관점(View, Process, Data)으로 접근가능한 구조로, IT업무에 대한 관리/분석/통제가 가능하도록 구현되는 것을 목표로 한다고 할 수 있다.

4.2.2 IT Portal기능구조

앞서 IT Portal의 전체적인 프레임워크에 대해 살펴보았다. 그럼 실제 IT Portal이 지원해야 하는 주요 기능은 무엇이고, 어떤 기준에 의해 관리되어야 하는지를 정의하면 그림 16과 같은 5개 주요기능영역으로 표현할 수 있다.

또한 이들 기능들은 상호 연계 및 Portal내 수용을 위한 인터페이스 기술요소를 통해 접근하도록 구현되어야 한다.

가) Strategic Management

IT 기획기능에 해당하는 것으로 전략을 기반으로 한 포트폴리오의 수립, 구성 및 프로젝트 관리 등의 기능이 이에 해당. 또한 사업의 수행에 따른 성과평가와 기대효과 분석을 통해 지속적으로 전략에 반영되도록 하는 기능

나) IT Asset Management

IT에서 가장 중요한 기능의 하나는 IT자원에 대한 관리이며, 자원의 도입/계약에서부터 설치, 운영, 폐기 및 현황정보를 관리하는 기능. IT에서의 자원의 개념은 단순히 서버나 네트워크 장비와 같은 물리적 자원뿐만 아니라 소프트웨어나 IT조직과 인력이 포함 되어 관리

다) IT Architecture Management

아키텍처는 IT관리에서 필요한 체계, 기준, 표준을 제공하여 각각의 IT관리기능이 적절한 틀안에서 운영될 수 있는 근간을 제공하는 것으로 EAMS(Enterprise Architecture Management System)을 통해 필요한 정보의 생성, 변경, 추적, 활용을 지원하는 기능

라) IT Operation Management

기존의 IT관리 개념에 해당하는 기능. 즉 IT를 운영하는 과정에서 발생하는 문제나 장애의 해결, 서비스의 요청 처리 등에 관련된 것으로 인프라적인 관리 기능을 지원

마) Governance Monitoring & Control

앞서의 IT기능이 정해진 관리지표에 의해 모니터링 되고 이에 대한 적절한 통제 기능을 제공하는 영역. 본 기능을 사용자 계층에 따라 단위업무를 통제 할 뿐만 아니라 관리자를 위한 대쉬보드나 IT BSC(Balanced Score Card)등을 구현하는 통합관리기능에 해당

4.3 구현방향 및 추진 로드맵

4.3.1 IT Portal구현을 위한 접근방안

IT Portal은 IT 뿐만 아니라 모든 산업에서 화두가 되는 거버넌스를 IT측면에서 실제적인 형태의 지원

시스템 구축을 의미한다. 따라서 IT Portal은 매우 광범위할 뿐만 아니라 복합적인 성격의 구조를 띄고 있다.

경우에 따라서는 단순한 사이트 성격 즉, 인터넷상의 메뉴 링크를 통한 정보의 접근으로 규정하고 경우도 있으나 이는 단순히 포털의 개념을 협의의 개념 그리고 매우 단순한 초기단계의 인터넷 포털 등과 혼동하기 때문에 발생하는 경우이다.

따라서 앞서의 IT Portal의 갖추어야 할 기능과 구조를 이해하고 구현하기 위해서는 기존의 관리기능 및 시스템의 수준을 인식하고 어떤 방향을 통해 IT Portal을 완성해 나갈 것인가에 대한 검토가 필요하다.

IT Portal의 접근의 크게 두가지 방식이 있는데, 첫번째는 Top-Down 형태의 접근을 통해 전략과 구조를 정의하고 단계별로 접근하는 방식이다. 이를 위해서는 우선 IT관리수준에 대한 평가(assessment)가 먼저 이루어지고, 전체구조를 염두에 두고 추진하는 방식으로 일정수준 규모이상의 기업에서 적용할 수 있는 접근방법에 해당된다.

또 하나는 Bottom-up 방식의 구현으로, 이는 기존에 구축/운영중인 IT관리기능이나 시스템을 중심으

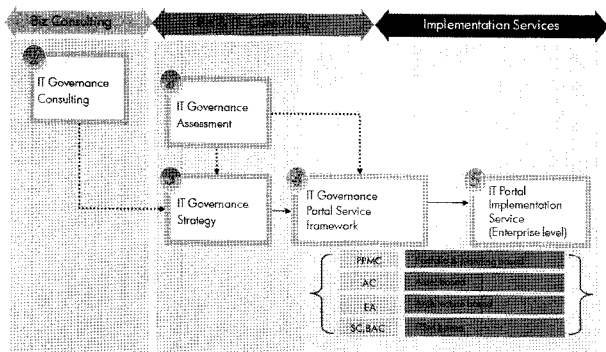


그림 17 Top-down 구현방안

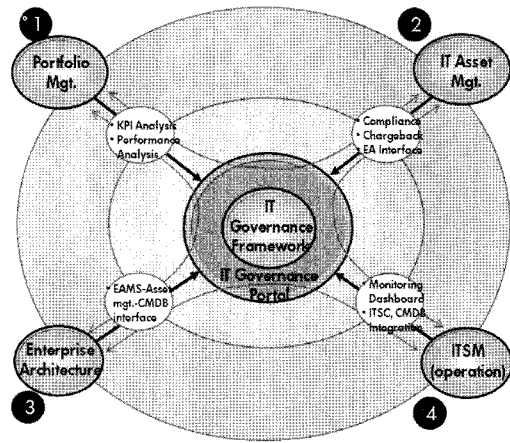


그림 18 Bottom-up 구현방안

로 연계, 확장하여 IT 거버넌스를 완성해 나가는 방식이다. 즉 기존의 운영관리를 IT자산관리 또는 아키텍처의 구성관리 등의 확장하는 것으로 Top-down 방식에 비해 구현이 복잡하고 구축기간도 길게 소요된다.

그림 17과 18은 두가지 접근방법을 도식화하여 정리한 것이다.

2) IT Portal로드맵

IT Portal 구축은 앞서 언급된 바와 같이 일회성의 구축으로 해결되는 것이 아니기 때문에 어떤 구현전략을 택하더라도 단계적인 접근이 필요하다. 또한 단계별 구축에서는 기보유한 시스템 자원(솔루션, 관리 시스템)을 최대한 활용하여 업무적인 연계를 고려하는 것이 바람직하다.

따라서 현재의 IT관리현황 및 환경에 따라 차이가 있지만 전체적인 구현단계는 인프라로부터 전략적인 기능으로의 접근이 일반적이라고 할 수 있다. 그림 19는 IT Portal의 단계별 접근에 대한 기본적인 구현단계를 나타낸 것으로 3단계로 나누어 보여주고 있다.

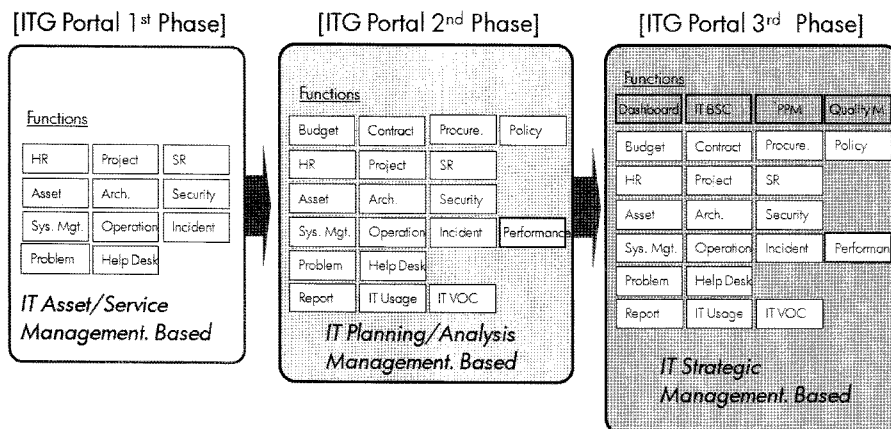


그림 19 IT Portal 구축의 단계별 접근 로드맵

4.4 성공적인 구축을 위한 시사점 및 고려사항

IT Portal은 궁극적으로 IT와 관련 모든 사용자가 기존의 기능별 관리에서 벗어나 지표에 기반한 전사적인 통제와 업무처리의 효율성을 강화시키기 위한 것이다. 그러나 많은 기업들이 필요성에 대한 인식이 확산되고, 도입하는 기업이 증가하고 있음에도 불구하고 아직까지 그 효과는 크지 않은 것도 사실이다.

이는 명확한 목표와 전략에 기반하지 않고 일회성의 프로젝트로 바라보는 것에 기인하는 경우가 대부분이다. 따라서 아래에 제시되는 구현을 위한 고려사항을 참조하여 성공적인 구축과 운영이 되도록 추진하여야 한다.

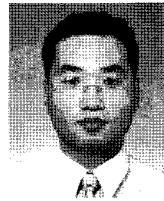
첫째, 단기적이 아닌 중장기적인 관점에서 목표구조를 정의하고 단계별로 구현하여야 한다. 특히 이를 위해서는 현재 IT관리수준에 대한 냉철한 수준평가와 함께 어떤 부분을 어느 수준으로 향상시키고, 우선적으로 개선 또는 구축할 대상영역 인가를 파악하여 접근하는 것이 중요하다.

둘째, 솔루션에 집착해서는 안된다. 많은 기업들이 기존의 SMS, NMS 등과 같은 인프라관리에서부터 프로젝트관리, 자산관리 등의 솔루션을 보유하고 있는 것이 현실이다. 따라서 현재 운영중인 IT시스템을 보호, 감안하는 것이 필요하되 솔루션의 기술적 특성만으로 이러한 IT관리가 완성되는 않는다는 점이다.

세번째는 구축보다는 활용에 중점을 두어야 한다는 점이다. IT Portal은 특정 인력을 대상으로 한 것이 아니기 때문에 기능적 특성이 충실하다 하더라도 사용자관점에서 활용이 전제되지 않으면 그 구축은 실패로 끝나게 된다. 이는 과거의 경험에서 보듯이 KMS (Knowledge Management System)에서 가장 중요한 것은 그 시스템 구축 자체가 아니라 실제 많은 Knowledge가 축적되고 이를 사용하는 이들에게 혜택이 돌아가지 않으면 활용하지 않고, 결국에는 사장되었던 기억을 참고해야 할 것이다.

참고문헌

- [1] OGC(Office of Government Commerce), ITIL Version 3 Core Book, 2007
- [2] ITGI(IT Governance Institute), COBIT 4th Edition, 2005
- [3] HP Software, IT 거버넌스 - IT를 비즈니스처럼 운영하기, 2006
- [4] Harvard Business School, IT Governance, 2004
- [5] Michael Hill, "IT Governance Reference Model", 2007 HP Internal Document
- [6] 장민하, "성공적인 IT Governance 구현을 위한 추진 전략", 2008 HP Software World



장민하

1989 한국외국어대 졸업
1992 한국외국어대학원 졸업(경영학석사)
1992~1994 국은경제연구소 연구원
1994~1996 딜로이트컨설팅, 컨설턴트
현재 한국HP, 수석컨설턴트/부장
전문분야 : IT전략및계획수립(ISP), 엔터프라이즈 아키텍처(EA, ITA), IT거버넌스(ITG)

관심분야 : IT Governance Portal, IT BSC / PPM
E-mail : min-ha.chang@hp.com



신용석

1988 울산대학교 졸업(공학사)
1994 와세다대학원 수료
1994~2004 한국IBM, Sr. Specialist
2004~2007 굿어스(주) ITG 컨설팅팀장
현재 한국HP, 수석컨설턴트/부장
전문분야 : ISO20000인증 심사원, ITSM/IT거버넌스 전문위원, IT Project관리 전문가

관심분야 : IT서비스관리및 IT거버넌스, 국제표준규격 및 인증
E-mail : hana1one@paran.com